

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH PEREMPUAN DALAM UPAYA PENINGKATAN KINERJA GURU DI SDIT AT-TAQWA SURABAYA

Komsatun Lailiyah

Jurusan Manajemen Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Surabaya

E-mail: komsatunlailiya@gmail.com

Karwanto

Jurusan Manajemen Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Surabaya

E-mail : karwanto@unesa.ac.id

Abstract: This study aims to describe and analyze 1) the style of female principals in SD-At-Taqwa Surabaya, 2). Describe the efforts made by the principal in an effort to improve teacher performance at SDIT At-Taqwa Surabaya. This study uses a qualitative approach. Research conducted by researchers is 1) Pre-Field Phase; 2) Stages of Field Activities; 3) Intensive analysis stages .The results of the study can be explained as follows: (1) The leadership style of female principals is inferred from several aspects that have been determined by the researcher, namely: (a) The principal's daily behavior is firm, disciplined and democratic. (b) Decision making by open principals (c) Supervision is carried out by the principal to the teacher through supervision and class visits. (d) Development of schools by participating in inter-school competitions, infrastructure development (e) Principals are patient, friendly, open people (2) Efforts made by female principals in efforts to improve teacher performance include: (a) Development of teacher competencies done by involving teachers in training, coaching, teacher working groups (KKG), or workshops. (B) The disciplinary guidance carried out by the principal for the teacher is through memberchek and also the deadline to collect the learning implementation plan. (c) The principal provides motivation in the form of facilitating the activities carried out by the teacher. (d) Awards Giving minimal praise in the form of thanksgiving and appreciation or appreciation for achievements made by the teacher capable of encouraging teacher performance.

Key words: Style of Women's Leadership, Teacher Performance

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis 1) gaya kepala sekolah perempuan di SDIT At-Taqwa Surabaya, 2) Mendeskripsikan Usaha-usaha yang dilakukan kepala sekolah dalam upaya peningkatan kinerja guru di SDIT At-Taqwa Surabaya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa : (1) Gaya kepemimpinan kepala sekolah perempuan disimpulkan dari beberapa aspek yang telah peneliti tentukan yaitu : (a) Perilaku keseharian kepala sekolah menerapkan sikap tegas disiplin sekaligus demokratis. (b) Pengambilan keputusan kepala sekolah terbuka (c) Pengawasan yang dilakukan kepala sekolah kepada guru yaitu melalui supervisi dan kunjungan kelas. (d) Pengembangan sekolah dengan mengikuti perlombaan-perlombaan, pengembangan sarana prasarana. (e) Kepala sekolah merupakan orang yang penyabar, dan Kepala sekolah merupakan kepala sekolah yang ramah (2) Usaha-usaha yang dilakukan kepala sekolah perempuan dalam upaya peningkatan kinerja guru, meliputi : (a) Pengembangan kompetensi guru dilakukan dengan mengikutsertakan guru dalam pelatihan-pelatihan, pembinaan, KKG, ataupun *workshop*. (b) Pembinaan disiplin yang dilakukan kepala sekolah kepada guru adalah melalui *checklock* dan juga *deadline* pengumpulan RPP (c) Kepala sekolah memberikan motivasi berupa memfasilitasi kegiatan yang dijalankan oleh guru. (d) Penghargaan, pemberian pujian minimal dalam bentuk ucapan terimakasih serta penghargaan atau apresiasi atas prestasi yang dilakukan oleh guru mampu mendorong untuk meningkatkan kinerja guru.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan Perempuan, Kinerja Guru

PENDAHULUAN

Kunci pokok dari terciptanya keberhasilan suatu organisasi yaitu melalui peran kepemimpinan pemimpin pada suatu institusi atau pun sekolah. Seorang pemimpin perlu memiliki kompetensi kepemimpinan. Seperti yang telah disebutkan dalam sistem Pendidikan di Indonesia, kompetensi kepemimpinan telah diatur pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 mengenai Standar Kepala Sekolah/Madrasah ditetapkan bahwa ada 5 (lima) dimensi kompetensi yaitu: kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi dan kompetensi sosial. Sebagai pemimpin, kepala sekolah memiliki tanggung jawab resmi untuk mengembangkan staf, kurikulum, dan pelaksanaan pendidikan di sekolahnya sesuai yang tercantum pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan Dasar dan Menengah.

Sesuai hasil penelitian Carudin (2011:230), menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah sangat menentukan mutu, tanpa kepemimpinan kepala sekolah yang baik proses peningkatan mutu tidak dapat dilakukan dan diwujudkan. Keutamaan pengaruh (*influence*) kepemimpinan kepala sekolah bukanlah semata-mata berbentuk perintah melainkan lebih merupakan motivasi atau pemicu (*trigger*) yang dapat memberi inspirasi terhadap para guru dan karyawan, sehingga inisiatif dan kreatifitasnya berkembang secara optimal untuk meningkatkan kinerjanya.

Selain bertugas untuk memimpin dan mengelola sekolah kepala sekolah juga dituntut mampu menciptakan suasana yang kondusif di lingkungan kerja sehingga dapat memotivasi guru dalam bekerja melaksanakan tugasnya sebagai guru. Pelaksanaan Pendidikan yang baik akan terlaksana dengan kerjasama dari berbagai komponen

komponen pada sistem organisasi Pendidikan di sekolah, salah satunya yaitu guru dengan kualitas dan kompetensi yang mumpuni pada bidang Pendidikan. Kinerja guru sangat berkaitan dengan perilaku kepemimpinan kepala sekolah, pemberian motivasi menjadi penyemangat untuk para guru lebih meningkatkan kinerjanya dan terus berkreasi dalam menjalankan tugasnya.

Saat ini yang dibutuhkan sekolah adalah seorang kepala sekolah yang mampu membawa kearah kemajuan suatu sekolah yang telah dipimpinnya menjadi lebih baik lagi bahkan lebih berprestasi, dengan tanpa memandang gender. Sedangkan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan dituntut untuk dapat bekerja sama elemen-elemen yang berkaitan dengan perbaikan mutu Pendidikan, yang dimaksud disini yaitu guru atau tenaga pendidik. Kepala sekolah juga harus mengembangkan potensi kinerja guru agar pada proses pembelajaran dapat berjalan dengan optimal dan mutu pendidikan di sekolah semakin meningkat.

Kinerja guru di sekolah mempunyai peran sangat penting untuk mencapai tujuan sekolah. Pada Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 mengenai Guru dan Dosen pasal 1 ayat 1 bahwa : Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada Pendidikan usia dini jalur Pendidikan formal, Pendidikan dasar, dan Pendidikan menengah.

Apabila sekolah memiliki kualitas baik akan menghasilkan peserta didik yang berprestasi di dalam pembelajaran. Peserta didik yang berprestasi merupakan hasil dari kinerja guru yang berpengaruh dalam pembelajaran yang diberikan kepada

peserta didik. Sedangkan peningkatan kinerja guru didasari dari motivasi dan dorongan yang diberikan oleh kepala sekolah. Peningkatan kinerja guru juga akan berpengaruh pada kualitas mutu sekolah. Maka dari itu kerja sama antara kepala sekolah perlu ditingkatkan khususnya disini adalah kepala sekolah perempuan yang juga mempunyai kemampuan yang setara bahkan lebih baik dari pada laki-laki untuk meningkatkan mutu Pendidikan di sekolah.

Kepala sekolah perempuan di SDIT At-Taqwa Surabaya sudah mampu membawa sekolah mendapatkan berbagai prestasi dalam bidang akademik maupun non akademik dan juga akreditasi A untuk sekolah masih dipertahankan serta kepala sekolah perempuan mampu melaksanakan tugasnya sebagai kepala sekolah dengan baik, sehingga dapat menjadi panutan dan motivator bagi para guru dalam menciptakan peserta didik yang berkualitas dan berkompeten. Meskipun dipimpin oleh kepala sekolah perempuan namun sekolah mampu bersaing dengan sekolah lain.

Gaya kepemimpinan menggambarkan perilaku dalam proses interaksi antara pemimpin dan bawahan untuk mempengaruhinya sehingga bertindak sesuai dengan keinginan pemimpin. Menurut Fiedler yang dikutip oleh Prasetyo (2006: 27) kinerja kepemimpinan tergantung pada organisasi ataupun gaya kepemimpinannya. Seorang pemimpin dalam kepemimpinannya akan menggunakan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda, Rohiat (2010: 51) mengemukakan terdapat dua pendapat terkait gaya kepemimpinan yaitu bersifat *fixed* dan *fleksibel*. Menurut Siagian (Rohiat, 2010: 51) menyatakan "kondisi apapun yang dihadapinya tidak menuntut perubahan gaya kepemimpinan yang lain, hal ini dikatakan gaya kepemimpinan bersifat *fixed*". Sedangkan dikemukakan oleh Rohiat gaya kepemimpinan yang bersifat fleksibel bergantung pada

situasi yang dihadapi, hal ini menurut teori situasional.

Salah satu gaya kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh Likert (Usman, 2013, pp:350-352) yang merancang empat sistem kepemimpinan dalam manajemen sebagai berikut :

a. *Exploitative Authoritative* (Otoriter yang

memeras)

Pada sistem kepemimpinan ini, seorang pemimpin mempunyai kekuasaan untuk membuat keputusan pada sebuah masalah. Pemimpin memerintahkan bawahannya untuk melaksanakan sekaligus menentukan standar hasil kerja dan cara pelaksanaannya secara keseluruhan.

b. *Benevolent* (Otoriter yang baik)

Pada sistem kepemimpinan ini, pemimpin masih memberikan perintah akan tetapi bawahan diberikan kesempatan untuk memberikan tanggapan.

c. *Consultative* (Konsultatif)

Pada sistem kepemimpinan ini, pemimpin menetapkan sasaran tugas dan memberikan perintah setelah mendiskusikan sasaran tugas tersebut dengan bawahan. Bawahan diberikan kesempatan untuk membuat sebuah keputusan sendiri terkait pelaksanaan tugas, akan tetapi keputusan akhir tetap diputuskan oleh pemimpin tingkat atas.

d. *Participative* (Partisipatif)

Pada sistem kepemimpinan ini, sasaran tugas dan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan dibuat oleh kelompok dalam suatu organisasi. Pada saat pimpinan mengambil suatu keputusan, maka keputusan tersebut diambil setelah pemimpin memperoleh pendapat dari kelompok yang dipimpinnya. Hubungan antara pimpinan dan bawahan terbuka, bersahabat dan saling percaya. Komunikasi terjadi dua arah dan terdapat pemberdayaan kepada bawahan oleh pemimpinnya.

Nawawi dan Hadari (2012: 83) mengemukakan gaya kepemimpinan akan terlihat jika aktivitas kepemimpinan dipilah-pilah secara detail. Sedangkan Thoha (2012, p:67) menyatakan bahwa ciri-ciri kepemimpinan partisipatif adalah, (1). pemimpin yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan; (2). posisi control atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian; (3). pemimpin dan pengikut saling tukar menukar ide dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan; (4). komunikasi dua arah ditingkatkan, dan peranan pemimpin adalah secara aktif mendengar; (5). Tanggung jawab pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar berada pada pihak pengikut. Nurkolis (2006: 167) gaya kepemimpinan merupakan pola tingkah laku yang lebih disukai oleh pimpinan dalam proses mempengaruhi dan mengarahkan para pekerja.

Rivai & Mulyadi (2012, p:38) menyebutkan ciri-ciri kepemimpinan demokratis adalah, (1). semua *policies* merupakan pembahasan kelompok dan keputusan kelompok yang dirangsang dan dibantu oleh pemimpin; (2). perspektif aktivitas dicapai selama diskusi berlangsung; (3). dilukiskan langkah-langkah umum ke arah tujuan kelompok dan apabila diperlukan nasihat teknis, maka pemimpin menyarankan dua atau lebih banyak prosedur-prosedur alternatif, yang dapat dipilih; (4). para anggota bebas untuk bekerja dengan siapa yang mereka kehendaki dan pembagian tugas terserah pada kelompok; (5). pemimpin bersifat objektif dalam pujian dan kritiknya dan ia berusaha untuk menjadi anggota kelompok secara mental, tanpa terlampaui banyak melakukan pekerjaan tersebut.

Di dalam kepemimpinan baik dilakukan oleh perempuan maupun laki-laki keduanya memiliki tujuan yang sama yaitu dapat mempengaruhi atau mendorong bawahan untuk mencapai tujuan bersama, sebagaimana dikemukakan Kartono Kartini (2012:40) menyatakan bahwa, Kepemimpinan adalah bentuk dominasi yang didasari

atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu; berdasarkan akseptasi/ penerimaan oleh kelompoknya, dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi khusus. Sedangkan menurut Lirusinghe dan Lyons Bush and Coleman, (2000:p.31), bahwa dimensi kepemimpinan perempuan menggambarkan diri mereka lebih, (a). *affiliative* (afilatif); (b). *democratic* (demokrasi); (c). *caring* (peduli); (d). *artistic* (artistik); (e). *behavioural* (perilaku); (f). *detail conscious* (penuh kesadaran); (g). *conscientious, and worrying* (teliti dan mengkhawatirkan); (h). *team worker* (pekerja tim); (i). *completer* (pelengkap).

Tan, (1991:16) menyatakan ada beberapa hambatan yang muncul dari kepemimpinan perempuan, yaitu sebagai berikut: Pertama, hambatan fisik. Perempuan katanya, dibebani tugas "kontrak" untuk mengandung, melahirkan, dan menyusui. Keharusan ini mengurangi kebebasan mereka untuk mengembangkan kemampuannya pada berbagai bidang kehidupan. Akan tetapi yang berbeda dari kepemimpinan perempuan dan laki-laki terlihat dari segi fisik dan sifatnya saja. Menurut Robbins (2001:35), menyatakan bahwa ada beberapa perbedaan dalam gaya kepemimpinan antara perempuan dan laki-laki terletak pada sifatnya. Perbedaan antara perempuan dan laki-laki adalah bahwa perempuan memiliki gaya kepemimpinan yang lebih demokratis. Menurut Suyanto dan Dihad (2000:26) kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru yaitu dengan :

- Menetapkan sistem manajemen terbuka yaitu kepala sekolah menerima saran dan kritik dari semua pihak mencakup guru, tenaga kependidikan, maupun siswa. Bertujuan untuk memberikan kritik dan saran yang membangun untuk sekolah.
- Kepala sekolah perlu menerapkan pembagian tugas kepada para guru yang terlibat agar lebih memahami tugasnya sebagai guru dalam rangka mencapai tujuan bersama.
- Kepala sekolah menerapkan hubungan baik dengan semua bawahan agar mereka bersedia

melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya. Kepala sekolah juga perlu melakukan pendekatan dengan para guru untuk meningkatkan daya kreasi, inisiatif yang tinggi untuk mendorong semangat bawahannya. d). Kepala sekolah perlu melakukan penerapan program kegiatan untuk meningkatkan motivasi kinerja guru, seperti kegiatan rapat, penghargaan bagi guru yang berprestasi, peningkatan kesejahteraan guru, memberikan pelatihan untuk guru, memberikan perhatian secara *personil*, *outbond*, maupun *workshop*. Program ini dilakukan bertujuan untuk mengembangkan proses dari kerja guru dan nantinya mendapatkan *output* yang baik sesuai dengan program yang telah diikuti. e). Kepala sekolah perlu melakukan monitoring yang bersifat kontinu secara berkala dan menyeluruh dengan mencakup semua aspek antara lain : personel, pelaksanaan kegiatan, material dan hambatan. f). Kepala sekolah perlu melakukan evaluasi terkait tugas yang telah dilaksanakan oleh guru kemudian memberikan masukan jika terdapat kesalahan atau kurang sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan penelitian Studi Kasus. Alasan peneliti menggunakan rancangan studi kasus karena peneliti sedang menelaah satu kasus yang diperoleh dari isu-isu yang sedang berkembang di masyarakat secara mendalam, yaitu mengenai kepemimpinan kepala sekolah perempuan dalam upaya peningkatan kinerja. SDIT At-Taqwa dipimpin oleh kepala sekolah perempuan meskipun dipimpin namun mampu mengembangkan sekolah dengan baik.

Penelitian ini dilakukan di SDIT At-Taqwa Surabaya,, Jawa Timur. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Penelitian ini menggunakan wawancara semi terstruktur, Informan dalam penelitian ini antara lain : Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, HRD, dan 6 Guru kelas

1 sampai kelas 6. Penelitian ini menggunakan observasi non partisipan, dokumen-dokumen yang dijadikan sumber data dalam penelitian ini adalah profil SDIT At-Taqwa dengan Institusi pasangan serta dokumen-dokumen lainnya yang menunjang fokus penelitian.

Data yang diperoleh kemudian dianalisis dengan kondensasi, penyajian data dan verifikasi data. Pengecekan keabsahan data dengan menggunakan Uji kredibilitas (Triangulasi teknik, triangulasi sumber serta *membercheck*), Uji Transferabilitas, Uji Dependabilitas dan Uji Konfirmabilitas. Tahap-Tahap penelitian menggunakan Tahap Pra Lapangan, Tahap Kegiatan Lapangan, Tahap Analisis Data.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Gaya kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan

Berdasarkan dari hasil temuan di lapangan untuk dapat mengetahui gaya kepemimpinan perempuan yang diterapkan oleh kepala sekolah perempuan dapat diamati serta dianalisis dengan beberapa aspek yang dirangkum dari beberapa macam bidang. Seorang kepala sekolah harus mampu menjalankan perannya dengan baik dan benar sesuai dengan tugas yang telah diemban oleh kepala sekolah. Menurut Kompri (2015:7) peran kepala sekolah sebagai sentral pendidikan di sekolah sangat menentukan arah sekolah tersebut, maju atau mundurnya sekolah tergantung bagaimana kepala sekolah memainkan perannya. Temuan yang telah dilakukan menunjukkan bahwa: 1) Perilaku keseharian a) Dalam perilaku keseharian kepala sekolah menerapkan sikap tegas sekaligus disiplin. Selain itu kepala sekolah juga mampu berkoordinasi dengan berbagai lini di sekolah dengan cara bersikap baik merangkul dan mengayomi bawahannya. 2) Pengambilan keputusan a) Dalam pengambilan keputusan kepala sekolah terbuka dengan menerima masukan-masukan atau pun sanggahan dari bawahannya

saat berdiskusi, setelah itu dari hasil masukan tersebut didiskusikan kembali yang nantinya akan menghasilkan keputusan bersama. 3). Pengawasan a). Bentuk pengawasan yang dilakukan kepala sekolah kepada guru yaitu melalui supervisi dan kunjungan kelas. Supervisi selain sebagai upaya pengawasan akan tetapi juga sebagai upaya penilaian kinerja guru. 4) Pengembangan sekolah a). Pengembangan prestasi sekolah dengan mengikuti perlombaan-perlombaan selain itu juga terdapat pengembangan sarpras meliputi pembangunan Gedung dan pembangunan untuk SDIT At-Taqwa 2. 4) Komunikasi a) Kepala sekolah saat melakukan komunikasi menggunakan bahasa yang santun namun tetap tegas dan mudah dipahami oleh lawan bicaranya, kepala sekolah merupakan orang yang penyabar. Menurut Fiedler yang dikutip oleh Prasetyo (2006: 27) kinerja kepemimpinan tergantung pada organisasi ataupun gaya kepemimpinannya.

Berdasarkan pada temuan di lapangan agar dapat menentukan gaya kepemimpinan yang digunakan oleh kepala sekolah dapat diamati dan dianalisis dari beberapa aspek yang sudah dirangkum dari beberapa macam gaya kepemimpinan dalam pendidikan sebagai berikut :

a) Perilaku keseharian

Perempuan sebagai seorang pemimpin formal khususnya pada dunia pendidikan awal mulanya banyak yang meragukan kemampuan memimpin yang dilakukan seorang perempuan mengingat dilihat dari penampilanya perempuan yang berbeda dengan laki-laki. Namun keraguan ini dapat dibuktikan dengan keterampilan dan prestasi yang dicapai oleh seorang pemimpin perempuan. Perilaku merupakan suatu reaksi yang dilakukan oleh seseorang terhadap lingkungan sekitar yang akan menimbulkan sikap. Menurut Skinner (Notoatmodjo, 2003:114) menjelaskan bahwa perilaku merupakan respon atau reaksi seseorang terhadap stimulus atau rangsangan dari luar. Sesuai dengan

teori tersebut temuan yang didapatkan yaitu kepala Sekolah SDIT At-Taqwa dalam keseharian menerapkan sikap tegas disiplin sekaligus demokratis kepada bawahannya, selain itu kepala sekolah juga mampu berkoordinasi bekerjasama dengan bawahannya. disini kepala sekolah mampu bekerja sama mengarahkan para guru. Hal ini sesuai pernyataan dari Robbins (2001:35), menyatakan bahwa ada beberapa perbedaan dalam gaya kepemimpinan antara perempuan dan laki-laki terletak pada sifatnya. Perbedaan antara perempuan dan laki-laki adalah bahwa perempuan memiliki gaya kepemimpinan yang lebih demokratis. Mereka mendorong partisipasi berbagai kemampuan dari para bawahannya.

b) Pengambilan Keputusan

Dalam pengambilan keputusan walaupun kewenangan penuh berada pada kepala sekolah perempuan, akan tetapi kepala sekolah memberikan kesempatan melibatkan bawahan untuk memberikan masukan atau sanggahan. hal ini seperti pernyataan salah satu gaya kepemimpinan yang disampaikan oleh Likert (Usman, 2013, pp.350-352) sebagai berikut : *Participative* (Partisipatif) Pada sistem kepemimpinan ini, sasaran tugas dan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan dibuat oleh kelompok dalam suatu organisasi. Pada saat pimpinan mengambil suatu keputusan, maka keputusan tersebut diambil setelah pemimpin memperoleh pendapat dari kelompok yang dipimpinnya.

c) Pengawasan

Pengawasan merupakan suatu bentuk pengecekan tugas yang telah diberikan pemimpin kepada bawahannya. Kompri (2015:350) menyatakan bahwa "sekolah perlu melakukan pengawasan secara bertahap agar menghasilkan penempatan tenaga kependidikan yang efektif dan efisien, dimana tenaga pendidik bisa berkreasi dan berinovasi sesuai dengan harapan sekolah". sehingga pengawasan sejatinya diperlukan agar tenaga pendidik mampu menggunakan waktu seefisien mungkin

untuk melaksanakan tugas sesuai kemampuannya. Hasil temuan data Pengawasan dilakukan kepala sekolah untuk memantau kegiatan kinerja guru. Pengawasan ini dilakukan oleh kepala sekolah SDIT At-Taqwa melalui beberapa kegiatan yaitu kunjungan kelas dan supervisi. Dari hasil temuan kunjungan kelas dilakukan secara mendadak tanpa pemberitahuan kepada guru atau murid yang ada di kelas, seperti yang dilakukan kepala sekolah saat mengunjungi kelas 4 untuk melihat secara langsung kegiatan pembelajaran yang ada di kelas maupun kegiatan pembelajaran diluar kelas pada saat mata pelajaran olahraga. Selanjutnya Supervisi dilakukan oleh kepala sekolah beserta wakil kepala sekolah sudah terjadwal dan dilakukan 2x dalam setahun.

d) Pengembangan Sekolah

Pengembangan sekolah yang dilakukan oleh kepala sekolah perempuan SDIT At-Taqwa Surabaya yaitu pengembangan secara fisik seperti pembangunan gedung-gedung bahkan akan dibangun SDIT At-Taqwa 2, kerja sama dengan lembaga lain juga dilakukan guna upaya mengembangkan sekolah. Keberhasilan dan perkembangan sebuah sekolah ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah di dalam memimpin sekolah. Dalam memimpin sekolah, kepemimpinan kepala sekolah akan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang digunakan dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahan.

e) Komunikasi

Dalam membangun komunikasi antara pemimpin dan bawahan dilaksanakan dua arah baik dari atas ke bawah (top down) maupun dari bawah ke atas (bottom up). Pelaksanaan komunikasi yang dilakukan baik secara formal dan informal bertujuan untuk memperlanca dan mempermudah pencapaian tujuan organisasi. Hal ini sebagaimana pernyataan dari Usman (2013, p:470) bahwa tujuan atau manfaat dari komunikasi adalah, (a). untuk meningkatkan kemampuan manajerial atau kepemimpinan dan hubungan sosial; (b). untuk

menyampaikan dan menerima pesan atau informasi; (c). untuk menyampaikan dan menjawab pertanyaan; (d). merubah perilaku (pola pikir, perasaan, dan tindakan melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan); (e). mengubah keadaan sosial; (f). sarana untuk menyampaikan perintah, pengarahan, pengendalian, pengkoordinasian, pengambilan keputusan, negosiasi dan pelaporan. Hasil temuan di lapangan menunjukkan bahwa Kepala sekolah perempuan SDIT At-Taqwa melaksanakan komunikasi informal pada bawahan/guru dengan cara menyapa para guru ketika kepala sekolah bertemu atau berpapasan dengan guru.

Berdasarkan temuan data tersebut disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah perempuan SDIT At-Taqwa menggunakan gaya kepemimpinan demokratis akan tetapi lebih condong kepada kepemimpinan partisipatif. Saat pengambilan keputusan Kepala sekolah menerima kritik dan saran serta komunikasi secara terbuka dengan bawahan dalam kehidupan sehari-hari yang kepala sekolah terapkan di sekolah, hasil kritik dan saran tersebut akan ditampung oleh kepala sekolah yang selanjutnya akan di diskusikan bersama untuk menemukan solusinya. Maka hasil keputusan yang diperoleh merupakan hasil keputusan bersama. Seperti saat Kepala sekolah dengan para wali kelas membahas penguatan kembali tupoksi wali kelas mengenai administrasi sekolah dan juga penilaian kinerja guru. Dalam diskusi tersebut berjalan lancar kepala sekolah menampung pendapat atau usulan-usulan dari guru setelah itu di rundingkan bersama forum sehingga hasil dari diskusi tersebut merupakan hasil dari keputusan bersama, bukan hanya dari pihak kepala sekolah akan tetapi keputusan bersama dari para guru, kepala sekolah dan wakil kepala sekolah. Kepala sekolah perempuan SDIT At-Taqwa Surabaya yaitu pengembangan secara, kerja sama lembaga juga dilakukan guna upaya mengembangkan sekolah. Keberhasilan

dan perkembangan sebuah sekolah ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah di dalam memimpin sekolah. Dalam memimpin sekolah, kepemimpinan kepala sekolah akan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang digunakan dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahan. Temuan tersebut Sesuai dengan teori Likert (Usman, 2013, pp.350-352) sebagai berikut : *Participative* (Partisipatif) Pada sistem kepemimpinan ini, sasaran tugas dan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan dibuat oleh kelompok dalam suatu organisasi. Pada saat pimpinan mengambil suatu keputusan, maka keputusan tersebut diambil setelah pemimpin memperoleh pendapat dari kelompok yang dipimpinnya. Pemimpin melibatkan bawahan dalam sebuah pengambilan keputusan. Motivasi yang diberikan kepada bawahan tidak hanya dalam bentuk penghargaan ekonomis, akan tetapi juga merupakan suatu upaya agar bawahan merasakan diterlibatkannya mereka dan bagaimana pentingnya mereka serta harga dirinya sebagai manusia yang bekerja. Hubungan antara pimpinan dan bawahan terbuka, bersahabat dan saling percaya. Komunikasi terjadi dua arah dan terdapat pemberdayaan kepada bawahan oleh pemimpin. Hal ini juga sesuai dengan

Penelitian yang dilakukan oleh Eutrovialin Kristiyani Muhyadi ASMI "DESANTA", Tahun 2015 dengan tema Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan (Studi kasus SMKN 1 Bantul, SMK 1 Tempel) bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah perempuan muncul saat dalam perilaku keseharian seperti pengambilan keputusan, membangun komunikasi, pengawasan, pengembangan sekolah.

Penelitian yang dilakukan oleh Ayu Wardani, Moh. Aris Munandar. Makmuri (Universitas Negeri Semarang). Tahun 2013. Jurnal dengan judul Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan Terhadap Motivasi Kerja Guru (Studi SMA N 12 Semarang). Hasil penelitian menunjukkan, peran kepemimpinan perempuan sebagai kepala sekolah

dalam meningkatkan motivasi kerja guru, dilakukan melalui keteladanan, kerendahan hati, kelembutan, dan kedisiplinan yang dimiliki. Kepemimpinan perempuan sebagai kepala sekolah di SMA N 12 Semarang dalam meningkatkan motivasi kerja guru berorientasi pada kepemimpinan dimensi perilaku tugas dengan menggunakan metode kedekatan sehingga bawahan menjadi terbuka pada atasan. Selanjutnya muncul rasa diterima serta diakui bawahan dan terbuka pada pemimpin akan hambatan yang mereka rasakan untuk meningkatkan kerjanya. Kepala sekolah SMA Negeri 12 Semarang memberikan bantuan, arahan, momongan, pengawasan, dan batas waktu disetiap tugas yang menjadi tanggung jawab guru, agar guru dapat terbiasa dengan kedisiplinan. Hal ini membuat para guru dapat termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

Penelitian yang dilakukan oleh Dunn, D ana; Gerlach, Jeanne M.; and Hyle, Adrienne E. tahun 2014 artikel berjudul *Gender and Leadership: Reflections of Women in Higher Education Administration, International Journal of Leadership and Change*. Pada penelitian ini bertujuan untuk menguji pengalaman kepemimpinan Pendidikan tinggi dari tiga wanita administrator untuk memberikan wawasan tentang perilaku wanita sebagai pemimpin akademis.

Penelitian yang dilakukan oleh Lina Girdauskiene, Fidan Eyvazzade. Tahun 2015 dengan judul *The Profile Of An Effective Female Leadership in Multicultural Context*. Jurnal ini membahas tentang pemimpin wanita dalam membedakan empati, fleksibel dan peran mereka dalam organisasi dan tujuan dari jurnal tersebut yaitu untuk mengidentifikasi bagaimana seharusnya seorang pemimpin wanita bertindak.

2. Usaha-usaha yang dilakukan kepala sekolah dalam upaya peningkatan kinerja guru

Dari hasil gaya kepemimpinan yang telah diterapkan oleh kepala sekolah perempuan menghasilkan upaya-upaya

dalam meningkatkan kinerja guru di SDIT At-Taqwa Surabaya adalah sebagai berikut : 1) Mengembangkan kompetensi guru, 2) Pembinaan disiplin, 3) Motivasi, 4) Penghargaan.

a) Mengembangkan Kompetensi guru
Dalam mengembangkan kompetensi guru bertujuan untuk mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan. Upaya upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah perempuan SDIT At-Taqwa yaitu dengan : mengikutsertakan guru dalam pelatihan-pelatihan, pembinaan, KKG, ataupun *workshop*. Serta Menjalin kerjasama dengan pihak luar dalam upaya peningkatan kinerja guru.

b) Pembinaan disiplin

Pembinaan disiplin sangat perlu dilakukan oleh kepala sekolah yang diharapkan nantinya mampu meningkatkan disiplin kerja untuk para bawahannya. Dari hasil temuan di lapangan pembinaan disiplin yang telah dilakukan oleh kepala sekolah yaitu melalui *checklock*. Serta *Reward* dan *punishment* sebagai *control* untuk guru yang datang tepat waktu dan guru yang datang terlambat atau tidak disiplin.

c) Motivasi

Clelland (Sari, 2013:8) memaparkan bahwa motivasi berprestasi merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang untuk mengembangkan kreativitas yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal. Sejalan dengan teori tersebut Motivasi yang diberikan kepala sekolah perempuan kepada bawahan tidak hanya dalam bentuk penghargaan ekonomis, akan tetapi juga merupakan suatu upaya agar bawahan merasakan diterlibatkannya mereka dan bagaimana pentingnya mereka serta harga dirinya sebagai manusia yang bekerja.

d) Penghargaan

Penghargaan yang diberikan oleh kepala sekolah akan mempengaruhi semangat kerja guru. Penghargaan yang diberikan kepala sekolah SDIT

At-Taqwa adalah sebagai apresiasi untuk guru yang berprestasi , Pemberian apresiasi yang diberikan oleh kepala sekolah perempuan yaitu minimal dengan ucapan selamat kepada guru yang bersangkutan selebihnya dapat berupa nominal maupun penambahan jenjang karir.

Kepemimpinan perempuan dalam hal ini adalah kepala sekolah perempuan tidak akan menjadi suatu permasalahan, asalkan kepala sekolah perempuan tersebut mampu menerapkan ilmu kepemimpinannya dengan baik dan benar. Dari subjek penelitian dan responden pendukung menyatakan bahwa pada dasarnya kepala sekolah Kepala sekolah selalu berusaha meningkatkan kompetensi sebagai kepala sekolah, selalu berusaha keras untuk dapat mengembangkan sekolah baik secara fisik maupun non fisik. Meningkatkan kedisiplinan dengan selalu memberikan keteladanan kepada bawahan atau pun kepada warga sekolah. mendukung dan berusaha mengembangkan kompetensi para guru. Luwes dalam melakukan pendekatan, terbuka terhadap bawahan, sabar, jujur, tegas pada aturan ataupun sistem yang berlaku, mengutamakan kebersamaan dan pendekatan secara kekeluargaan. Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh Lirusinghe dan Lyons (Bush and Coleman, 2000, p.31), bahwa dimensi kepemimpinan perempuan menggambarkan diri mereka lebih, (a). *affiliative* (afilatif); (b). *democratic* (demokrasi); (c). *caring* (peduli); (d). *artistic* (artistik); (e). *behavioural* (perilaku); (f). *detail conscious* (penuh kesadaran); (g). *conscientious, and worrying* (teliti dan mengkhawatirkan); (h). *team worker* (pekerja tim); (i). *completer* (pelengkap). Seperti halnya yang disampaikan oleh Bush and Coleman (2000, p.30), demikian juga kepala sekolah perempuan pada SDIT At-Taqwa Surabaya dalam kepemimpinannya lebih *concern* terhadap orang-orang dalam sekolah. Kepala sekolah lebih *concern* terhadap kerja sama dan *sharing*, dan bekerja

dalam tim/kelompok. Hal ini sesuai dengan

Penelitian yang dilakukan oleh ViviRusmanwati, tahun 2013 Skripsi dengan judul Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Upaya Meningkatkan Disiplin Kerja Guru Pada SD 018 BalikPapan dimana melakukan pengawasan dan penyusunan program supervisi Pendidikan sebagai pemimpin dengan memberikan petunjuk meningkatkan kemauan guru, dan membuka komunikasi dua arah sebagai motivator dengan memberikan motivasi kepada guru serta mengatur lingkungan fisik.

Penelitian yang dilakukan oleh Ika Khairiyah Mukin (Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta) Tahun 2013. Skripsi dengan judul Peran kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MAN Kupang. Hasil dari penelitian ini yaitu Kepala Madrasah menjadi pendidik, sebagai supervisi, sebagai motivasi,

sebagai inovasi, sebagai manajer dan administrator yaitu dalam bekerjasama, berkoordinasi dan perencanaan

Penelitian yang dilakukan oleh Asha N, Gipson 1, Danielle L. Pfaff 1, David B. Mendelsohn 1, Lauren T. Catenacci 1, and W. Warner Burke 1. 2017. Women and Leadership: Selection, Development, Leadership Style, and Performance. *Article in The Journal of Applied Behavioral Science* . January 2017 Hasil artikel ini pertimbangan pengembangan pemimpin yang bervariasi berdasarkan gender; bukti yang mendukung kesamaan umum dalam gaya kepemimpinan (dengan pengecualian yang dicatat) antara pemimpin perempuan dan laki-laki; dan hasil kinerja yang serupa antara pemimpin perempuan dan laki-laki. Pentingnya konteks, baik itu jenis pekerjaan, komposisi kelompok, budaya organisasi, atau industri / sektor, juga diungkapkan.

KESIMPULAN

Dari paparan temuan penelitian dan pembahasan yang dilakukan di pembahasan sebelumnya dapat ditarik kesimpulan mengenai penelitian yang telah dilakukan mengenai Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan dalam Upaya Peningkatan Kinerja Guru di SDIT At-Taqwa Surabaya yang disesuaikan dengan fokus penelitian, sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan kepala sekolah perempuan di SDIT At-Taqwa Surabaya
 - a. Dalam perilaku keseharian kepala sekolah perempuan menerapkan sikap tegas disiplin sekaligus demokratis. Selain itu kepala sekolah juga mampu berkoordinasi dengan berbagai lini di sekolah dengan cara bersikap baik merangkul dan mengayomi bawahannya. menjadi teladan bagi bawahannya
 - b. Pengambilan keputusan yang diterapkan oleh kepala sekolah perempuan dilakukan secara terbuka dengan menerima

masukkan-masukkan atau sanggahan dari bawahannya saat berdiskusi, dan nantinya akan menghasilkan keputusan bersama. sangat berhati hati dalam mengambil keputusan.

- c. Pengawasan yang dilakukan kepala sekolah perempuan kepada guru melalui supervisi dan kunjungan kelas. Supervisi selain sebagai upaya pengawasan akan tetapi juga sebagai upaya penilaian kinerja guru.
- d. Pengembangan sekolah yang telah dilakukan yaitu pengembangan prestasi sekolah dengan mengikuti perlombaan-perlombaan selain itu juga terdapat pengembangan
- e. Kepala sekolah saat melakukan komunikasi menggunakan Bahasa yang santun namun tetap tegas dan mudah dipahami oleh lawan bicaranya, kepala sekolah merupakan orang yang penyabar.

Dari penjabaran tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah perempuan SDIT At-

taqwa kepemimpinan partisipatif. menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif dimana Kepala sekolah menerima kritik dan saran serta komunikasi secara terbuka dengan bawahan, hasil kritik dan saran tersebut akan ditampung oleh kepala sekolah yang selanjutnya akan di diskusikan bersama untuk menemukan solusinya. Dalam memimpin sekolah, kepemimpinan kepala sekolah akan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang digunakan dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahan.

2. Usaha-usaha yang dilakukan kepala sekolah dalam upaya peningkatan kinerja guru
 - a. Pengembangan kompetensi guru dilakukan dengan mengikutsertakan guru dalam pelatihan-pelatihan, pembinaan, KKG, ataupun *workshop*. Menjalin kerjasama dengan pihak luar dalam upaya peningkatan kinerja guru
 - b. Pembinaan disiplin yang dilakukan kepala sekolah kepada guru adalah melalui *checklock* dan *deadline* pengumpulan RPP. *Reward* dan *punishment* sebagai kontrol untuk guru yang datang tepat waktu dan guru yang datang terlambat atau tidak disiplin.
 - c. Kepala sekolah memberikan motivasi berupa pemfasilitasan kegiatan yang dijalankan oleh guru. Selain itu Kepala sekolah juga mendorong dan memotivasi semangat guru untuk meningkatkan kinerjanya melalui pelatihan ataupun *workshop* perlombaan untuk guru.
 - d. Pemberian pujian minimal dalam bentuk ucapan terimakasih serta penghargaan atau apresiasi atas prestasi yang dilakukan oleh guru mampu mendorong untuk meningkatkan kinerja guru.

Dari gaya kepemimpinan tersebut mengarah pada Usaha-usaha kepala sekolah perempuan dalam upaya peningkatan kinerja guru dengan cara mengikutsertakan guru dalam pelatihan-pelatihan, pembinaan, KKG, ataupun

workshop. melalui *checklock* Serta *Reward* dan *punishment* sebagai pembinaan disiplin untuk guru, pemberian motivasi bukan berupa perkataan saja, namun juga dalam bentuk pemenuhan fasilitas yang dibutuhkan oleh guru dalam upaya peningkatan kinerjanya, Pemberian apresiasi yang diberikan oleh kepala sekolah perempuan yaitu minimal dengan ucapan selamat kepada guru yang bersangkutan selebihnya dapat berupa nominal maupun penambahan jenjang karir.

DAFTAR RUJUKAN

- Asha N. Gipson 1, Danielle L. Pfaff 1, David B. Mendelsohn 1, Lauren T. Catenacci 1, and W. Warner Burke 1. 2017. *Women and Leadership: Selection, Development, Leadership Style, and Performance*.
Article in The Journal of Applied Behavioral Science · January 2017. https://www.researchgate.net/publication/312659670_Women_and_Leadership_Selection_Development_Leadership_Style_and_Performance. (Diakses Pada 12 Desember 2018)
- Ayu Wardani dan Moh.Aris Munandar.Makmuri. 2013. Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan Terhadap Motivasi Kerja Guru (di SMAN 12 Semarang). *Unnes Civic Education Journal* 2(2). <https://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/ucej/article/view/2166>. (Diakses Pada 20 November 2018)
- Bush, T. & Coleman, M. (2000). *Leadership and strategic management in education*. University of Leicester: EMDU
- Carudin. 2011."Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru (Studi Deskriptif Analitik Pada Guru SMK Negeri Se-Kabupaten Indramayu). *Jurnal Edisi Khusus, No. 2, Agustus 2011. ISSN : 1412-565X. Hal: 229-245.* <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:3jZmoJpJw0EJ:jurnal.upi.edu/file/23-Carudin->

- [EDIT.pdf+&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=id&client=firefox-b](#)
- Dunn, D ana; Gerlach, Jeanne M.; and Hyle, Adrienne E. 2004. Gender and Leadership: Reflections of Women in Higher Education Administration," *International Journal of Leadership and Change* Vol. 2: Iss. 1, Article 2. <https://pdfs.semanticscholar.org/3b73/9c0342a3450640ac2bc4337c9d1ab2dc80ac.pdf> (Diakses Pada 2 desember 2018)
- EutrovalinKristiyani, Muhyadi. 2015. Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan (Studi Kasus SMKN 7, SMKN 1 Bantul, SMKN 1 Tempel). *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* Volume 3, No 1. <https://journal.uny.ac.id/index.php/jamp/article/view/6270>(Diakses Pada 16 November 2018)
- Ika Khairiyah Mukin. 2013. Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MAN Kupang. <http://digilib.uin-suka.ac.id/8670/1/BAB%20I%2C%20IV%2C%20DAFTAR%20PUSTAKA.pdf>. (Diakses Pada 20 November 2018)
- Kartono, Kartini. 2012. *Pemimpin dan Kepemimpinan : Apakah pemimpin abnormal itu?*. Jakarta : CV. Rajawali.
- Kompri. 2015. *Manajemen Sekolah Orientasi Kemandirian Kepala Sekolah Efektif*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. e Of An Effective Female Leadership in Multicultural Context. Volume 210. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815056700>. (Diakses pada 20 November 2018).
- Nawawi, Hadari. 2012. *Metode Penelitian Bidang Sosial* Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Nurkolis, 2006, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta : Grasindo.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah
- Prasetyo. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. PT.Bumi Aksara. Jakarta.
- Robbins, S. P. (2010). *Perilaku organisasi (konsep-kontroversi-aplikasi), (Terjemahan Hadyana Pujaatmaka)*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc. (Buku asli diterbitkan tahun 1996)
- Rohiat.2010. *Manajemen Sekolah*. Bandung: Refika Aditama.
- Rivai, Veithzal. & Mulyadi, Deddy. (2012). *Kepemimpinan dan perilaku organisasi* (edisi ketiga). Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Sari, Dewi Puspita. 2013. *Kontribusi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Berprestasi Guru Terhadap Mutu Pendidikan di Gugus Rama 2 UPT Disdikpora Kecamatan Kembang Kabupaten Jepara*. Jurnal PPs Manajemen Pendidikan IKIP PGRI Semarang Volume 2 Nomor 1, April 2013.
- Suyanto dan Djihad Hisam. (2000). *Refleksi dan Reformasi Pendidikan Indonesia Memasuki Millenium III*. Yogyakarta: Adi Slamet PH. (2000). "Karakteristik Kepala Sekolah Tangguh." *Jurnal*
- Lina Girdauskiene, FidanEyvazzade. 2015. *The Profil Pendidikan dan Kebudayaan*. (No. 025 tahun VI).<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:9K0YwkDqDgAJ:prosiding.upgris.ac.id/index.php/FIP13/fip013/paper/view/266/213+&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=id&client=firefox-b>
- Tan, Melly G (ed). 1991. *Perempuan Indonesia Pemimpin Masa Depan*. Jakarta : Pustaka Sinar Harapan.
- Thoha, Miftah. (2012). *Kepemimpinan dalam manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Undang- Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen.
- Usman, Husaini. (2013). *Manajemen: Teori, praktik, dan riset pendidikan*. (Edisi 4). Jakarta: Bumi Aksara